

Schulprogramm im Fokus

Plenum Fachstelle für Schulbeurteilung Kanton Zürich
29. November 2016
Niels Anderegg & Reto Kuster

Lagerstrasse 2 8090 Zürich phzh.ch

Funktionen des Schulprogramms (Governance-Sicht)

Verständigung u. Organisation nach innen und/oder aussen

«Schulprogramme sind damit zum einen nach innen auf die Schule gerichtet und dienen der pädagogischen und organisationalen Selbstverständigung. Zum anderen zielen sie auf die performative Selbstdarstellung nach außen und sind dort dem öffentlichen Publikum und den Aufsichtsbehörden zugänglich.»

(Heinrich & Kussau, 2010, S. 172)

„Greifbarkeit“ und Steuerbarkeit der Schule

«Durch das Schulprogramm soll die Schule über die formale Arbeitsorganisation als kollektive pädagogische Einheit „greifbar“ werden (selbst wenn sich dies als fiktiv herausstellen sollte).»

(Heinrich & Kussau, 2010, S. 172)

Evaluationsbasierte Steuerung

(vgl. Altrichter & Heinrich 2006)

Von der Selbstregelung zur externer Steuerung?

«Damit wird zumindest ein denkbarer Zusammenhang zwischen interner schulischer Selbstregelung und äusserem Zugriff hergestellt. Das Schulprogramm wurde in wenigen Jahren **von einem schulbezogenen Entwicklungsinstrument, das sich an die Selbstregulierungsfähigkeit der Profession richtet, in ein systemisches Steuerungsinstrument transformiert**, das sanktionsfähige Zurechnungen von Leistungen (und Versagen) erlaubt („Verantwortung“) und damit zu einem wichtigen Bestandteil ‚evaluationsbasierter Steuerung‘ aufsteigt.»
(Heinrich & Kussau, 2010, S. 172f)

Literatur:

Heinrich, Martin & Kussau, Jürgen (2010). Das Schulprogramm zwischen schulischer Selbstregelung und externer Steuerung. In Katharina Maag Merki & Herbert Altrichter (Hrsg.). *Neue Steuerung im Schulsystem* (S.171-194). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Motive für die Schulprogrammarbeit aus Sicht der Schulen (basierend auf WB-/Beratungserfahrungen)

Das Schulprogramm dient der **innerschulischen Verständigung und Orientierung** im Kollegium. Es unterstützt den Zielfindungsprozess und bildet die Schwerpunkte so ab, dass sich alle Beteiligten einen Überblick verschaffen können.

Das Schulprogramm ist in erster Linie ein **Planungs- und Arbeitsinstrument** für Schulleitungen, Steuergruppen oder Projektleitungen. Wichtig sind exakt ausformulierte Ziele, das Abbilden von Massnahmen zur Zielerreichung (inkl. zeitlicher Festlegung) sowie klare Angaben zu Evaluation und Ressourceneinsatz.

Mit dem Schulprogramm als **Kommunikations- und Profilierungsinstrument** gewährt eine Schule den Eltern und weiteren Interessierten Einblick in die Arbeitsschwerpunkte und pädagogische Ausrichtung.

Eine Schule erstellt nur deshalb ein Schulprogramm, weil es **als Legitimationsinstrument gegenüber den Behörden oder dem Kanton** verlangt wird. Für die Arbeit an Sicherheits- und Entwicklungsschwerpunkten stehen ansonsten andere Vorgehensweisen oder Instrumente zur Verfügung.

1. Qualitätskriterium

Funktion des Schulprogramms

Orientierung

Ein Schulprogramm gibt sowohl intern als auch extern darüber Auskunft, in welche Richtung sich eine Schule entwickeln will

Entwicklungssicherheit / Verlässlichkeit

Die Schule wird damit für interne und externe Personen zu einer verlässlichen Partnerin

Evaluations- und Qualitätsmanagementinstrument

Ein Schulprogramm ist ein Instrument des Qualitätsmanagements und unterliegt dem Entwicklungskreislauf (Ziele, Massnahmen, Evaluation)

Ressourcenmanagement

Das Schulprogramm dient gleichzeitig dem Ressourcenmanagement (Belastungsausgleich)

5

29. November 2016 | Niels Anderegg & Reto Kuster

phzh.ch
**PH
ZH**

2. Qualitätskriterium

„Lesbarkeit“ des Schulprogrammes

Hauptlinien einfach erkennbar

Ein Schulprogramm muss einen schnellen, zuverlässigen Überblick über die Hauptthemen der Schule geben

Adressatengerecht verständlich

Ein Schulprogramm muss in den für sie relevanten Bereiche für die verschiedenen interne und externe Personen verständlich sein

„Alle“ relevanten Informationen

In einem Schulprogramm müssen für alle Akteure die relevanten Informationen adressatengerecht zugänglich sein

6

29. November 2016 | Niels Anderegg & Reto Kuster

phzh.ch
**PH
ZH**

3. Qualitätskriterium Partizipation

Bekanntheit

Die Inhalte und Ziele eines Schulprogrammes müssen in den für die verschiedenen internen und externen Personen relevanten Bereiche bekannt sein

Identifikation

Die Inhalte und Ziele eines Schulprogrammes müssen in den für die verschiedenen internen und externen Personen relevanten Bereiche akzeptiert und mitgetragen sein

Beteiligung

Die verschiedenen internen und externen Personen müssen in den für sie relevanten Bereiche in einer geeigneten Form an der Entwicklung des Schulprogrammes beteiligt gewesen sein

7

29. November 2016 | Niels Anderegg & Reto Kuster

4. Qualitätskriterium Umgang mit Zielen

Auf die Wirkung zielen

Ein Schulprogramm hat Wirkung zum Ziel; es klärt welche Wirkung in welcher Qualität mit welchen Massnahmen erreicht werden sollen, überprüft periodisch die erzielte Wirkung und reagiert auf die Resultate

Umsetzung

Das Verfolgen der Ziele muss im Schulalltag (auch Unterricht) sichtbar sein

Die für die einzelnen Personen relevanten Ziele müssen ihnen bekannt sein und sinnhaft erscheinen

Optimierung und Innovation

Die Ziele beinhalten sowohl das Optimieren des Bestehenden als auch die Entwicklung von Neuem (Innovation)

8

29. November 2016 | Niels Anderegg & Reto Kuster

5. Qualitätskriterium Verlässlichkeit und Flexibilität

Spannungsfeld Verlässlichkeit versus Flexibilität

Ein Schulprogramm geht mit dem Spannungsfeld der Verlässlichkeit und Flexibilität produktiv um

Verlässlichkeit

Im Schulprogramm festgelegte Ziele / Entwicklungen werden konsequent verfolgt und nur bei wichtigen Gründen wird die Entwicklungslinie verändert

Flexibilität

Ein Schulprogramm passt sich den Resultaten der regelmässig stattfindenden Überprüfungen der Ziele an

Ein Schulprogramm kann sich auf veränderte Situationen anpassen

9

29. November 2016 | Niels Anderegg & Reto Kuster

phzh.ch
**PH
ZH**

6. Qualitätskriterium Kontextbezogenheit

Gesamtansicht

Das Schulprogramm steht in einem Gesamtzusammenhang der Schule, des Dorfes
Es nimmt die Tradition, Kultur der Schule, des Dorfes auf

Materieller Kontext

Das Schulprogramm ist mit anderen Instrumenten und Handlungen des Qualitätsmanagements im speziellen und der Schule im allgemeinen abgestimmt
Die relevanten Ressourcen sind eingeplant und vorhanden

Personelle Kontext

Die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Inhalte / Entwicklungen sind im Schulprogramm geklärt und ausgewiesen

Die relevanten Personen / Kompetenzen sind eingeplant und vorhanden

10

29. November 2016 | Niels Anderegg & Reto Kuster

phzh.ch
**PH
ZH**

Die Einschätzungshilfe der FSB (QA 7)

- Klarheit der Ziele im Schulprogramm (7a)
- Einbezug der Beteiligten in den Zielfindungsprozess (7a)
- Bekanntheitsgrad der Zielsetzungen im Team (7a)
- Bedeutsamkeit der Zielsetzungen (7a)
- Abstimmung von Schulprogrammen mit Jahres- und Projektplanung (7b)
- Instrumente und Aufträge zu den Schwerpunkten im Schulprogramm (7b)
- Wissen der Beteiligten über die Art und Weise, wie an Entwicklungen gearbeitet wird (7b)
- Verbindlichkeit der Arbeit an pädagogischen und unterrichtsbezogenen Inhalten (7c)
- Wirkungen der Zusammenarbeit an Entwicklungsschwerpunkten (7c)
- Evaluation von Zielsetzungen und deren Dokumentation (7d)
- Feedback und Einbezug von Anspruchsgruppen (7d)

11

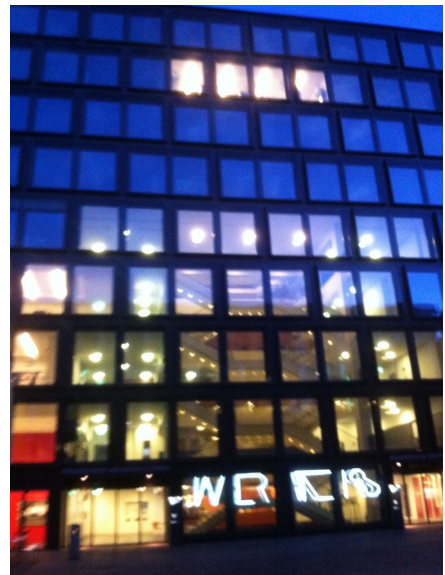
29. November 2016 | Niels Anderegg & Reto Kuster

PH
ZH
phzh.ch

Niels Anderegg & Reto Kuster
Pädagogische Hochschule Zürich
Prorektorat Weiterbildung und Forschung
Bereich ‚Management und Leadership‘
Lagerstrasse 2
CH-8090 Zürich

niels.anderegg@phzh.ch
reto.kuster@phzh.ch

www.phzh.ch



PH
ZH
phzh.ch